

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR  
CAMPUS DE CACOAL  
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**CLAUDICEIA RAMOS DE SOUZA**

**REDUÇÃO DE DESPESAS POR MEIO DO PLANEJAMENTO E  
CONTROLE ORÇAMENTÁRIO: UM ESTUDO DE CASO NA  
CONCESSIONÁRIA HONDA DE CACOAL**

**Trabalho de Conclusão de Curso  
Artigo**

**Cacoal - RO  
2010**

# **REDUÇÃO DE DESPESAS POR MEIO DO PLANEJAMENTO E CONTROLE ORÇAMENTÁRIO: UM ESTUDO DE CASO NA CONCESSIONÁRIA HONDA DE CACOAL**

**Por:**

**CLAUDICEIA RAMOS DE SOUZA**

**Artigo apresentado à Universidade Federal de Rondônia – UNIR – *Campus* de Cacoal, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, elaborado sob a orientação do professor MSc. Adriano Tumelero.**

SOUZA, Claudiceia Ramos de.

Redução de Despesas por Meio do Planejamento e Controle Orçamentário: um Estudo de Caso na Concessionária Honda de Cacoal./ Claudiceia Ramos de Souza. – Cacoal, 2010. – 24 f.

Trabalho de conclusão de curso - Universidade Federal de Rondônia – *Campus* de Cacoal. Curso de Ciências Contábeis.

Orientador: MSc. Adriano Tumelero

1.Planejamento orçamentário, 2.Despesas 3.Controle. I Título

# **REDUÇÃO DE DESPESAS POR MEIO DO PLANEJAMENTO E CONTROLE ORÇAMENTÁRIO: UM ESTUDO DE CASO NA CONCESSIONÁRIA HONDA DE CACOAL**

**Por:**

**CLAUDICEIA RAMOS DE SOUZA**

**Artigo apresentado a Fundação Universidade Federal de Rondônia- UNIR- Campus de Cacoal, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, mediante a Banca Examinadora formada por:**

---

**Prof. MSc. Adriano Tumelero – Orientador - UNIR  
Presidente**

---

**Profª. Esp. Andréia Duarte Aleixo - UNIR  
Membro**

---

**Profª. Esp. Ellen Cristina de Matos - UNIR  
Membro**

---

**Média**

**Cacoal - RO  
2010**

*Dedico este artigo aos meus pais Amilton Ramos e Rosa Maria Ramos , que sempre foram minha fonte de inspiração para que eu conseguisse realizar o meu sonho.*

*E as minhas filhas Thatyany e Amanda, que superaram a minha ausência nesses quatros anos de estudo.*

*E ao meu esposo Reinaldo pela compreensão e carinho.*

*A minha irmã, que sempre esteve ao meu lado, quando eu desanimava e chorava dizendo que queria parar a faculdade ela nunca deixou que eu desistisse, sempre me deu força e coragem para eu chegar ao fim.*

*Em primeiro lugar agradeço a Deus e a Nossa Senhora Aparecida que me iluminou e me fortaleceu em todos os momentos em minha vida. Agradeço aos meus professores que me ensinaram, e em especial meu orientador Adriano Tumelero muito obrigado pela atenção dedicação e paciência.*

*Tem algumas pessoas que fizeram parte da minha história e que levarei sempre, são elas (e)... Liciane, Luciane, Marta, Daiane, Eleanai e Raphael.*

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>06</b>
<b>1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>08</b>
1.1 ORÇAMENTO E PLANEJAMENTO DE DESPESAS.....	08
1.2 PLANEJAMENTO .....	09
1.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	09
1.4 PLANEJAMENTO TÁTICO .....	10
1.5 PLANEJAMENTO OPERACIONAL.....	10
1.6 PLANEJAMENTO E CONTROLE ORÇAMENTÁRIO .....	10
1.7 SISTEMA DE ORÇAMENTO .....	11
1.8 FLUXO DE CAIXA.....	11
1.9 POLITICAS.....	12
<b>2 METODOLOGIA .....</b>	<b>12</b>
2.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	12
<b>3 HISTÓRICO DA EMPRESA.....</b>	<b>13</b>
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS .....</b>	<b>14</b>
4.1 ESTUDOS DA ESTRATÉGIA ORÇAMENTÁRIA PARA A EMPRESA .....	15
4.2 ANÁLISE DO ORÇAMENTO.....	16
<b>4.2.1 Projeto de implantação do planejamento orçamentário .....</b>	<b>17</b>
<b>4.2.2 Gerenciamento matricial de despesas .....</b>	<b>18</b>
4.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DO ANO DE 2009 E O PRIMEIRO SEMESTRE 2010 .....	18
<b>4.3.1 Comparativo entre as Despesas Orçadas e Realizadas .....</b>	<b>20</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>22</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>23</b>

# **REDUÇÃO DE DESPESAS POR MEIO DO PLANEJAMENTO E CONTROLE ORÇAMENTÁRIO: UM ESTUDO DE CASO NA CONCESSIONÁRIA HONDA DE CACOAL**

Claudiceia Ramos de Souza <sup>1</sup>

**RESUMO:** O estudo apresenta a estratégia de redução de Despesas adotada pela Águia Motos de Cacoal/RO, avaliando a redução de Despesas e aumentar a lucratividade, analisa os relatórios orçamentários, compara o resultado anual dos 12 meses de 2009 com o primeiro semestre do ano de 2010, depois da implementação do planejamento orçamentário e analisa se foi possível a redução de despesas. O trabalho aborda o orçamento empresarial que esta voltada para o planejamento e controle orçamentário, auxiliando os gestores com informações reais sobre as despesas. Levando em consideração que nem todas as empresas têm o conhecimento ou a pratica de visualizar as despesas operacionais, pois despesas são o grande vilão de deixar a receita menor que os custos e despesas. No mundo globalizado e competitivo em que vivemos, torna-se obrigatória o conhecimento e o desenvolvimento dessa ferramenta dentro das empresas, para que possam ser destaque no mercado. Este trabalho tem como propósito identificar a importância e a relevância das ferramentas a serem utilizadas no dia a dia, ou seja, ter em mãos a estratégia para ser aplicada e o controle das despesas. Observando os critérios e a qualidade das informações disponibilizada pelo sistema contábil da empresa. Para alcançar o objetivo proposto, foi realizada pesquisa bibliográfica e de campo. A pesquisa foi de caráter qualitativo, utilizou-se o método dedutivo, os dados foram coletados através da técnica de documentação direta e indireta, além da observação intensiva. Este estudo comprovou a redução de Despesa por meio de planejamento orçamentário de despesas.

**Palavras-chave:** Planejamento orçamentário. Despesas. Controle.

## **INTRODUÇÃO**

A maioria das empresas no Brasil é micro e pequena. Nesse ambiente, observa-se que grande parte não tem um planejamento e controle interno das despesas operacionais de suas próprias empresas. Sendo assim este estudo de caso mostrará a importância do investidor ter um planejamento e estar por dentro de tudo que acontece no decorrer do mês em sua empresa, pois no final, o resultado gerencial é surpreendente, quando se tem um acompanhamento das despesas.

---

<sup>1</sup> Acadêmica concluinte do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Rondônia – *Campus* de Cacoal, com TCC elaborado sob orientação do Profº. MSc. Adriano Tumelero.



Os proprietários de empresas privadas esperam que seu investimento produza um retorno compatível com o risco assumido, por meio de geração de resultados econômicos e financeiros (lucros e caixa) adequados por longo prazo, ou melhor, indefinidamente, pois o investimento é feito em caráter permanente.

Nas empresas que atuam no mercado, geralmente constata-se que há deficiência nos processos internos, por exemplo, a falta de planejamento orçamentário de despesas, pois é essencial na Administração interna de uma empresa, ou seja, é um meio de economizar para que seus resultados seja o esperado conforme seus objetivos traçados.

O Planejamento Orçamentário é muito importante no desenvolvimento de uma empresa, pois a capacidade dos gestores de delegar e gerenciar suas empresas são de extrema necessidade, visando assegurar eficiência no controle das despesas e melhorar a eficácia da operacionalização nas empresas e no seu resultado, conforme se observa ao longo da revisão bibliográfica apresentada a seguir.

Na mesma linha, cumpre ressaltar que o controle financeiro deve ser claro e objetivo, ou seja, um resultado transparente onde o Investidor poderá trabalhar com tranquilidade no dia a dia sem precisar utilizar Capital de terceiros nas suas movimentações Administrativas e Financeiras. A competição atualmente está acirrada, as empresas procuram adotar estratégias que as mantenham no mercado com maior margem de Lucro possível, com a competição os preços ficaram difíceis de negociar, assim limita o retorno do negócio.

A redução de Despesas tornou-se essencial para obtenção de uma Lucratividade maior. Assim cabe aos gestores de empresas buscarem alternativas que possibilitem reduzir despesas. E a estratégia do planejamento orçamentário é uma alternativa de reduzir as despesas. Entretanto, para que seus objetivos possam ser cumpridos na empresa é necessário que o interesse e a visão de planejar e controlar as despesas seja essencial para o investidor, sendo assim a partir daí apresenta-se como problema nessa pesquisa a seguinte questão: Porque as metas de redução das despesas não são completamente alcançadas na administração da Concessionária Águia Motos de Cacoal?

Sendo assim, por meio de um estudo de caso procurou-se demonstrar a importância de gerir os recursos da empresa de maneira a minimizar as despesas e consequentemente maximizar os resultados, de maneira a manter a empresa sólida

no mercado, além de propiciar que a mesma mantenha-se atraente para o investidor, que acredita nas pessoas e no seu produto.

## **1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A fundamentação teórica aborda os conceitos de empresa e organização, missão empresarial, análise do ambiente empresarial, estratégia, planejamento orçamentário e também retrata a organização, desenvolvimento, implementação e controle do sistema orçamentário.

### **1.1 ORÇAMENTO E PLANEJAMENTO DE DESPESAS**

Planejamento de despesas é uma ferramenta de trabalho essencial para o bom andamento na administração interna de uma empresa, porém necessita de muito acompanhamento diário, semanal e mensal para que o resultado esperado do objetivo seja cumprido de acordo com o proposto no planejamento, seja anual ou semestral.

Desta forma, esse sistema de trabalho na empresa pode ser interno ou externo e sua fixação de objetivos é mais específica.

Os objetivos ficarão a critério do investidor da empresa, embora nas grandes empresas sejam elaboradas pelos diretores e suas equipes de gerentes e a coleta de informações são indispensáveis para uma avaliação esperada. (SANVICENTE; SANTOS, 2000, p. 16-17)

No que refere mais especificamente ao planejamento a empresa dever contar com um procedimento sistemático regular, tanto quanto o permitam seus recursos, de coleta de informações sobre as condições do ambiente externo que circunda.

Para Projetar esse sistema de informações gerenciais apoiado na contabilidade, e que no caso será representado pelos relatórios de controle orçamentário e por transformações ulteriores dos dados neles contidos, o gerente de orçamentos deve saber que tipos de decisões devem ser tomados, e, portanto, que dados são necessários para isto. O alcance global das atribuições do gerente de orçamentos de uma empresa decorre assim dessa posição de gerador de informações para decisão, e principalmente quando o orçamento usado é integrado (isto é, abrange a empresa como um todo): ele é obrigado a adquirir considerável soma de conhecimentos sobre praticamente todas as funções administrativas da empresa (SANVICENTE; SANTOS, 2000 p.17 e 18).

A partir desse contexto, as empresas podem ter vários benefícios com a utilização de um Orçamento estruturado em planejamento, execução e controle de despesas.

## 1.2 PLANEJAMENTO

“Planejamento é a função gerencial mais simples que tem a habilidade que esta função tem de ser desempenhadas as operações com sucesso, e a visão do futuro da empresa para a tomada de decisão”. (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 1997, p. 43).

Conforme assevera Oliveira (1999, p. 148), planejar é, “[...] antes de mais nada, decidir antecipadamente. De certa maneira, pode se dizer que toda decisão é antecipada”

## 1.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

"Para elaborar um planejamento estratégico o investidor deverá ter sua equipe bem distribuída, ou seja, identificar o perfil de seus gestores para a negociação, pois sua equipe de trabalho é fundamental para o bom desenvolvimento do plano de negócios estratégicos”(HOJI, 2010, p. 416).

Segundo Hoji, 2010, p. 416, planejamento estratégico pode ser definido como:

O planejamento estratégico é um planejamento de longo prazo, de responsabilidade dos níveis mais altos da Administração, que procuram se antecipar a fatores exógenos e internos à empresa, geralmente relacionados com as linhas de produtos ou mercados. Implica tomada de decisões complexas, pois envolve grande volume de recursos. As decisões estratégicas tomadas são de difícil reversibilidade e geralmente apresentam nível de risco expressivo. Exemplos; compra de uma fábrica lançamentos de novas linhas de produtos etc.

Conforme afirma Oliveira (1999, p. 132), “Desse processo deverão surgir os cenários, onde se supõe que a empresa atuará no período planejado.”

De acordo com Perez, Pestana e Franco (1997, p. 20), “O planejamento estratégico em nível operacional e gerencial inclui também a definição dos setores envolvidos com metas e objetivos e atribuição das responsabilidades inerentes a cada área”.

#### 1.4 PLANEJAMENTO TÁTICO

O planejamento tático, conforme cita Hoji (2010) “[...] tem a finalidade de otimizar parte do que foi planejado estrategicamente. Tem um alcance temporal mais curto em relação ao planejamento estratégico”.

Pode-se dizer que um empresário poderá elaborar um planejamento para poucos meses, por exemplo: de seis em seis meses de acordo a necessidade da empresa, só depende dos seus objetivos traçados para que sua mudança estratégica seja rápida e eficaz.

#### 1.5 PLANEJAMENTO OPERACIONAL

Para Hoji (2010, p. 417) “[...] o planejamento operacional tem a finalidade de maximizar os recursos da empresa aplicados em operações de determinado período.

Entende-se por planejamento operacional, quando este compreendido em um período de tempo de curto e médio prazo, ou seja, de seis meses a três anos. Hoji (2010, p. 417), embora ainda, dizendo que: “O desenvolvimento operacional diário é de extrema importância, pois necessita de acompanhamento de cada conta contábil do orçamento previsto, para que a meta do planejamento seja atingida de acordo com o esperado do Administrador da empresa”.

“Com base nas diretrizes e cenários traçados pela empresa durante do processo de planejamento estratégico, a partir daí se realiza a elaboração do planejamento operacional, que consiste integração e avaliação de alternativas de ação a serem cumpridas”(OLIVEIRA, 1999, p. 132).

#### 1.6 PLANEJAMENTO E CONTROLE ORÇAMENTÁRIO

A empresa precisa ter um controle orçamentário com frequência, gerando as informações contábeis no sistema com transparência, pois na hora de gerar os lançamentos os dados e fatos concretizados possam gerar um resultado positivo. assim o administrador poderá fazer suas análises com perfeição para obter se o resultado será positivo ou negativo.

Conforme argumenta Frezatti (2000, p. 40), o “Controle orçamentário deve ser um instrumento que permita a organização entender quão próximos estão seus

resultados em relação ao que planejou para um dado período”.

O Controle na empresa visa acompanhar a execução de atividades e comparar o desempenho orçado com o efetivo, conforme o planejamento. A função de controle vai além do acompanhamento puro e simples, como também envolve a geração de informações para a tomada de decisões de avaliação e eventual correção do desempenho alcançado, proporcionalmente ao seu afastamento em relação ao tido como desejável ou satisfatório (SANVICENTE; SANTOS, 2000, p. 22).

Permite indicar necessidades de medidas corretivas, quando o desempenho efetivo não é satisfatório e o processo de execução pode ser redirecionado para melhor atender aos objetivos da empresa. O aspecto da identificação do centro relevante de responsabilidade é fundamental neste caso, pois desse modo pode-se saber não só quem teve influência sobre o que ocorreu como também pode-se identificar quem deve tomar as medidas cabíveis para corrigir a situação.(SANVICENTE; SANTOS, 2000, p. 23)

Ao discorrer sobre a matéria, Braga (1995) contemporiza:

Genericamente, as funções administrativas costumam ser classificadas em planejamento, organização, direção e controle:

- a) Planejar é escolher uma entre várias alternativas.
- b) Organizar é atribuir responsabilidades e autoridade.
- c) Dirigir é exercer a autoridade.
- d) Controlar é avaliar os resultados das atividades.

Alguns autores adicionam uma quinta função de coordenação, referente à obtenção de um equilíbrio no funcionamento da estrutura organizacional.

Sendo assim toda empresa deveria ter o planejamento orçamentário para assim obter melhores resultados financeiros e econômicos.

## 1.7 SISTEMA DE ORÇAMENTOS

“O sistema de orçamentos funciona como um instrumento de planejamento e controle visando resultados econômicos e financeiros. Este modelo é uma forma de avaliar e demonstrar, por meio de projeções, os desempenhos econômicos e financeiros da empresa, bem como das unidades que a compõe”(HOJI 2010, p. 417).

## 1.8 FLUXO DE CAIXA

De acordo com Hoji (2010, p. 76), fluxo de caixa é “[...] um esquema que

representa as entradas e saídas de caixa ao longo do tempo. Em um fluxo de caixa deve existir pelo menos uma entrada (ou vice-versa)”.

Gitman (2007, p. 84), afirma “[...] fluxo de caixa, o sangue da empresa, é o tema da preocupação básica do administrador financeiro, tanto na gestão das finanças no dia-a-dia quanto no planejamento e na tomada de decisões estratégicas voltadas para a criação de valor para o acionista”.

Para Silva (2007, p.475), “[...] a expressão *fluxo de caixa*, portanto, deve ter uma amplitude maior, envolvendo os pagamentos e os recebimentos em geral”.

## 1.9 POLÍTICAS

“De acordo com “(HOJI 2010, p. 417)”, as Políticas são guias de raciocínios que dão a direção e o sentido necessários para o processo de tomada de decisões repetitivas e são planejadas para assegurar a congruência de objetivos”.

## 2 METODOLOGIA

### 2.1 Classificação da pesquisa

A pesquisa teve como objetivo geral realizar um estudo comparativo do orçamento previsto *versus* o realizado, tendo como parâmetro as operações da empresa Águia Motos, instalada no município de Cacoal, da qual realizou-se um levantamento inerente a aspectos de sua estrutura e funcionamento, sem no entanto ser utilizado os dados reais no que tange ao aspecto dos valores financeiros, uma vez que os mesmos foram inseridos de maneira fictícia, de forma a possibilitar a análise. Desta feita, obteve-se dados que possibilitaram identificar os motivos de não serem alcançadas completamente as metas inicialmente traçadas, visando assegurar eficiência no controle destas e ao final melhorar a eficácia da operacionalização.

Concernente a metodologia adotada, a pesquisa realizada pautou-se nos preceitos do método dedutivo, sendo que, conforme (LAKATOS, 2007, p. 69),

Para a metodologia, é de vital importância compreender que, no modelo dedutivo, **a necessidade de explicação não reside nas premissas, mas,**

**ao contrário, na relação entre as premissas e a conclusão (que acarretam).** Por outro lado, não é necessário que o princípio geral aduzido seja uma Lei causal: a explicação de por que algo deve ser como é não está limitada a esse algo ser efeito de certas causas. O modelo dedutivo pode explicar, por exemplo, em termos propósito, já que a necessidade de explicação é lógica e não causal.

Quanto a pesquisa propriamente dita, foi realizado um estudo de caso com o objetivo de levantar um conjunto de evidências. A coleta de dados foi realizada por meio de documentos da empresa Águia Motos de Cacoal/RO e, na seqüência, foram atribuídos valores aleatórios para realização dos cálculos apresentados, tendo como parâmetro os ano de 2009 e o primeiro semestre de 2010.

Para o levantamento de dados e de informações relevantes ao trabalho e à compreensão das questões propostas, foram utilizadas técnicas de documentação direta e indireta, além da observação direta intensiva da Águia Motos de Cacoal.

A fundamentação teórica aborda os conceitos de empresa e organização, missão empresarial, análise do ambiente empresarial, estratégia, planejamento orçamentário. Retrata ainda a organização, desenvolvimento, implementação e controle do sistema orçamentário.

A conclusão relata os benefícios e limitações que a pratica do sistema orçamentário trouxe para empresa.

### **3 HISTÓRICO DA EMPRESA**

Para o caso em estudo, qualifica-se a empresa como uma sociedade Empresária Limitada, que atua no ramo de Comercio de Motocicletas Novas, Peças e Serviços, denominada pela razão social AMOCA LTDA Inscrita no CNPJ sob o nº 01.992.449/0001-46. A empresa por atuar no mercado de revenda de motocicletas Concessionária Duas Rodas, sendo o nome fantasia de Águia Motos. A Águia Motos é empresa bem conceituada, com uma experiência consolidada de mercado, a empresa Inaugurada em 1997, Águia Motos rapidamente se tornou uma das maiores revenda Honda de Rondônia. Instalada no centro do município de Cacoal, tem uma localização estratégica e já é referência para os motociclistas de toda região. A loja conta com mais de 65 funcionários sendo que a gestão adota o termo “Missionário” e é certificada pela Honda com 4 asas, garantia de excelência no atendimento e nos serviços prestados. A águia motos faz parte das Empresas Canopus, grupo que tem

27 revendas autorizada entre Honda, Toyota, Kia, BMW em Mato Grosso, Amazonas, Brasília e Rondônia. Ha mais de 30 anos o Sr Marcos Roberto Cruz iniciou suas atividades no comércio, no ramo de peças na Cidade de Mirassol D' Oeste em Mato Grosso, e hoje já alcançou 27 lojas em alguns Estados do Brasil, (Águia Motos, 2010). A seguir as fotos apresentam a loja Águia Motos de Cacoal/RO, juntamente com sua equipe de missionários.



**Figura 1:** Equipe de missionários da Loja Águia Motos de Cacoal/RO  
**Fonte:** Arquivo da Águia Motos – Cacoal (2008)



**Figura 2:** A fachada da loja Águia Motos de Cacoal/RO  
**Fonte:** Arquivo da Águia Motos –Cacoal (2009)

#### 4 ANALISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

O mercado atual está muito concorrido, e o público alvo está sensível a preço.



Em Cacoal há representações de três marcas, *Honda, Yamaha e Suzuki*.

Em pesquisa realizada pela Águia Motos de Cacoal observa-se que á cada três habitantes (entre idosos e crianças) um tem uma motocicleta. Conforme dados (BRASIL, IBGE, 2009), a Cidade de Cacoal/RO, tem 78.675 habitantes e uma frota de 25.163 motocicletas na Cidade de Cacoal/RO, segundo departamento de transito (BRASIL, DETRAN, 2010), o público alvo da empresa também é sensível a preço. Esses fatos deixam claro a real necessidade da redução de despesas, para que possibilite preços mais baixos e, conseqüentemente, mais competitivos no mercado.

#### 4.1 ESTUDOS DA ESTRATÉGIA ORÇAMENTÁRIA PARA A EMPRESA

No planejamento de crescimento é detectado que o mercado está cada vez mais concorrido, e que o público é sensível a preços. Assim as vendas tendem a diminuir e as despesas aumentarem. Visando garantir a expansão das Empresas Canopus, e exclusivo à loja (AGUIA MOTOS, 2010) os gestores decidem implantar algumas técnicas que reduzisse as despesas e aumentasse a lucratividade, sem comprometer o volume de vendas e nem a qualidade dos serviços prestados. Então as Empresas Canopus contrataram a empresa de consultoria do Instituto Nacional de Desenvolvimento Gerencial - INDG, que apresentou o planejamento orçamentário como uma estratégia para reduzir as despesas e aumentar a lucratividade. A implantação do projeto nas concessionárias das empresas Canopus custou um valor considerável.

Conforme o *controller* do projeto (GMD, 2005), o sistema orçamentário foi implementado em todas as concessionárias das Empresas Canopus o resultado foi positivo em 90% das concessionárias e 10% ultrapassaram o orçado, essas concessionárias não conseguiram cumprir seus orçamentos devido o surgimento de despesas estratégias que não estavam previstas, por exemplo, investimento em publicidade e marketing. Porém neste trabalho apresenta-se a análise da concessionária Águia Motos. Unidade do município de Cacoal/RO.

O sistema orçamentário foi implementado no final do ano de 2005, com objetivo principal de reduzir despesas e aumentar a lucratividade. Os orçamentos são elaborados para o período de um ano, geralmente nos três últimos meses do ano a equipe orçamentária se dedica a elaboração dos orçamentos para o ano seguinte e a validação do mesmo. Os gerentes de cada unidade são convocados

para analisar as despesas de sua unidade, geralmente a reunião geral é na Cidade de Cuiabá/MT, para negociar o orçamento com alta administração (orçamento participativo). O orçamento geral é subdividido em pacotes que contém o orçamento de todas as contas do pacote, ou seja, cada conta possui um orçamento, (plano de contas) – Sistema NBS – GMD 2005. O orçamento é estático, não são ajustadas no decorrer do período, as alterações do mercado que influenciam no resultado do desempenho orçamentário, são justificadas nos relatórios das variações (desvios), que a empresa em questão denomina de relatório de anomalia.

A empresa utiliza algumas técnicas para fins de controle orçamentário como a) (GMD,2005) : b) método de controle *PDCA*; c) gerenciamento matricial de despesas; d) Plano de contas; e) relatórios de controle orçamentário. Essas técnicas são aplicadas com o objetivo de melhorar a qualidade das despesas e evitar gastos desnecessários, contribuindo assim para melhorar a lucratividade. A empresa também desenvolveu a cultura do gasto consciente, onde todos missionários da empresa são incentivados a controlar as despesas de seu setor. Essa mudança de cultura organizacional gerou desmotivação e resistência com alguns missionários, principalmente os relacionados à área de vendas, que estavam habituados gastarem sem nenhuma forma de controle. Esse conflito ocorreu durante os quatros primeiros meses a implantação do sistema orçamentário, nesse período foi realizada reuniões de treinamento e conscientização da importância e da necessidade do planejamento orçamentário para a empresa. Essa medida foi essencial para a incorporação da nova cultura dos gastos na Empresa.

## 4.2 ANÁLISE DO ORÇAMENTO

No ano de 2005 as Empresas Canopus contaram com a assessoria da equipe do Instituto Nacional Desenvolvimento Gerencial (INDG) para colocar em prática o desenvolvimento do sistema de controle orçamentário de despesas nas lojas, e com isso foi desenvolvido um grande trabalho, e que hoje em dia é um sucesso. Porém às vezes ocorrem falhas que levam o orçamento a estourar o planejado anual, ou seja, planeja-se anualmente para ser executado durante os 12 meses, porém o realizado acaba sendo maior que o previsto em algumas contas contábeis. Segue abaixo como foi desenvolvido o Planejamento Orçamentário nas Empresas Canopus onde a loja Águia Motos é a empresa estudada neste trabalho

(INDG, 2005).

A Empresa Águia Motos de Cacoal faz parte das Empresas Canopus, é uma das lojas que utiliza a metodologia Gerenciamento Matricial de Despesas – GMD para o seu controle orçamentário. São executados diariamente pela área de Controle de Despesas/Compras e o gerente geral da Empresa, com o acompanhamento do Controle de Despesas da loja.

Anualmente a Empresa elabora o seu planejamento orçamentário para o ano seguinte, com base no realizado do ano vigente, mediante negociação e validação entre gestores de Pacotes e Gestor da loja/Gerente geral, Diretoria de Segmento e Diretoria Executiva, com o acompanhamento dos Operadores do Projeto.

O planejamento orçamentário entra em vigor a partir do dia 2 de janeiro, tendo sua validade até o dia 31 de dezembro do mesmo ano.

O previsto e realizado da empresa é disponibilizado mensalmente pela *Internet* com vários faróis indicadores para cada conta conforme o quadro a seguir:

Indicador	Significado
Verde	98 % do valor previsto já realizado
Amarelo	Entre 98% e 100% do previsto já realizado.
Vermelho	Acima do valor previsto.

**Figura 3:** Farol indicador

**Fonte:** GMD (2005)

#### 4.2.1 Projeto de implantação do planejamento orçamentário

O desenvolvimento do projeto do Planejamento Orçamentário de Despesas foi desenvolvido em novembro de 2005 e implantado em janeiro de 2006 em todas as Empresas Canopus, inclusive a loja Águia Motos, estudada neste trabalho. O projeto e a implantação foram padronizados. O sistema de implantação foi bem detalhado e criterioso, na sequência veio à execução, sendo obrigatório o cumprimento do mesmo conforme a política da empresa.

O programa de implantação do planejamento orçamentário para questão didática e treinamento foi subdividido da seguinte forma: gerenciamento e controle das despesas; princípios do gerenciamento matricial de despesas; definições; entidades; níveis das entidades; pacotes de gastos; parâmetros; indicadores; clusters; papel dos envolvidos (Gestores); líder do projeto; apoio/assistente do líder; equipe do INDG (Instituto Nacional desenvolvimento gerencial); gestor de pacotes;

gestor da entidade; planejamento; preparação da base orçamentária; preparação e coleta de dados; definição das metas preliminares do orçamento; negociação do orçamento; controle; ferramentas de controle/matriz de acompanhamento; gestão a vista; tipos de relatórios de anomalia da gestão matricial de despesas e a sistematização do controle.

#### **4.2.2 Gerenciamento matricial de despesas**

O gerenciamento matricial de despesas é uma forma mais rígida de controlar as despesas. As empresas utilizam o gerenciamento matricial porque esse sistema faz um controle cruzado das despesas, atribui dupla responsabilidade para cada tipo de gasto. No conceito matricial (linhas e colunas), a empresa pode delegar a responsabilidade pelo total de gastos da empresa de um determinado tipo de despesa, para um gestor responsável (gestor de linha), ao mesmo tempo em que os responsáveis pelo centro de custo (gestores das colunas) continuam com a responsabilidade orçamentária pela parcela que afeta seu setor. Por exemplo, a empresa define um gestor responsável pelos gastos de despesas com propaganda e publicidade de toda empresa (por exemplo, gerente de marketing), ao mesmo tempo em que cada responsável por um centro de custo preste contas dos gastos de propaganda e publicidade de seu departamento. ( GMD, 2005 ).

Mediante realização de reuniões mensais, definidas em agenda prévia, avalia-se o desempenho e também se analisa os desvios de metas de cada entidade.

### **4.3 APRESENTAÇÃO E ANALISE DOS RESULTADOS DO ANO DE 2009 E O PRIMEIRO SEMESTRE 2010**

Atendendo a solicitação da empresa, devido a estratégia empresarial, foram atribuídos valores aleatórios para realização dos cálculos apresentados, tendo como parâmetro os ano de 2009 e o primeiro semestre de 2010.

Depois de determinado o orçamento, a gerência deve fazer o possível para que o mesmo seja cumprido. A alta administração acompanha as despesas através de relatório orçamentário mensal, o qual contém o valor do orçamento geral, o valor orçado para cada pacote de despesa e o orçado para cada conta do pacote versus realizado e o desvio. Caso o valor gasto com alguma conta exceda o orçado, a

gerência deve explicar os fatos que contribuíram para que o orçamento de tal conta exceda o previsto, mesmo estando com saldo no orçamento geral. Essa explicação é formalizada em relatório denominado pela empresa como relatório de anomalia. Segue nesse relatório um plano de recuperação do saldo de tal conta, ou seja, a gerência apresenta uma proposta para que orçamento não ultrapasse o limite estipulado, e que permita economia maior para compensar os desvios até o final do exercício.

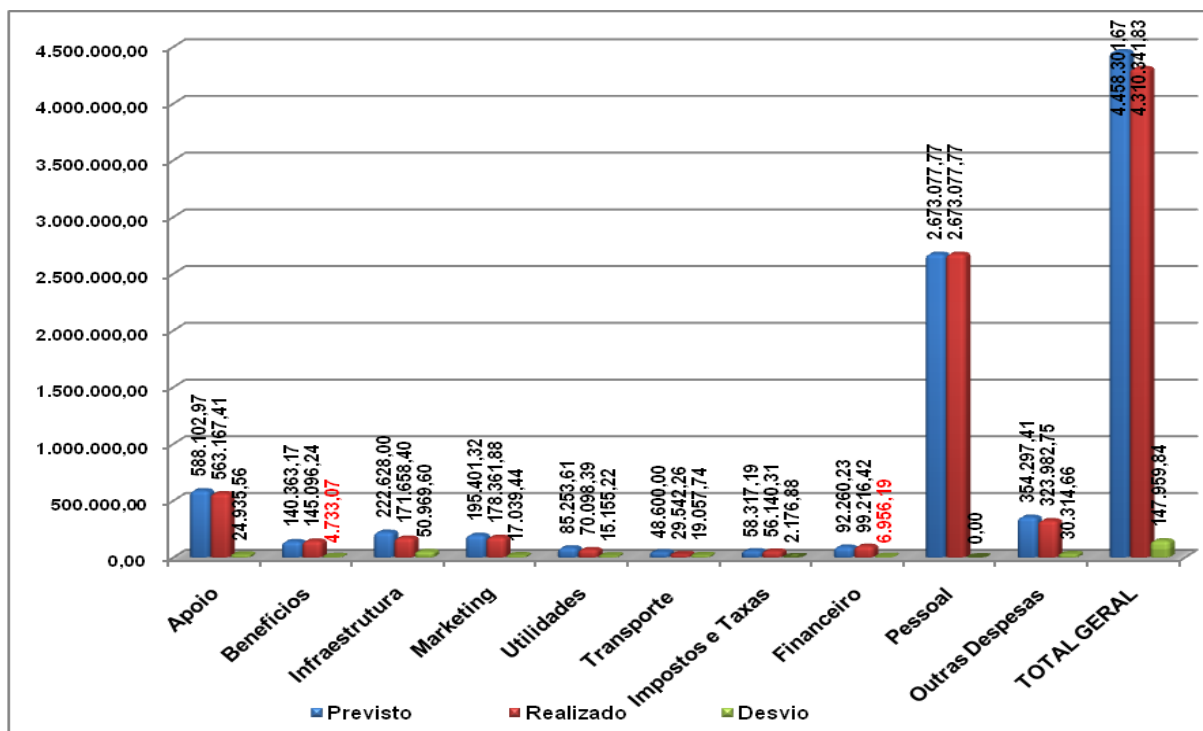
Em relação ao orçamento das despesas, os valores previstos *versus* realizados anual dos doze meses do exercício de 2009, durante este período o orçamento ficou na maioria dos meses abaixo do orçado, porém alguns pacotes do orçamento ficaram acima do previsto do resultado anual, a figura 4 mostra a meta estipulada para despesa da loja Águia Motos foi de 4% ao ano, sendo que o realizado no final do exercício de 2009, foi apenas 3,32%, ou seja, não atingiu a meta completamente, devido aos desvios de alguns pacotes. Com esse resultado abaixo do esperado a loja não participou da campanha GMD - Gerenciamento de Despesas, campanha lançada no início do ano de 2009.

Todos os anos as Empresas Canopus lança campanhas para todas as lojas, mesmo com esses incentivos fica difícil atingir as metas, imagine para as empresas que não tem um planejamento de controle orçamentário, ficando ainda mais difícil atingir metas e objetivos traçados pelo investidor, conseqüentemente obtém resultados abaixo do esperado no fim de cada exercício contábil/gerencial.

<i>Pacote</i>	<i>Previsto</i>	<i>Realizado</i>	<i>Desvio</i>	<i>%</i>
<b>Apoio</b>	R\$ 588.102,97	R\$ 563.167,41	R\$ 24.935,56	4,24%
<b>Benefícios</b>	R\$ 140.363,17	R\$ 145.096,24	R\$ (4.733,07)	-3,37%
<b>Infraestrutura</b>	R\$ 222.628,00	R\$ 171.658,40	R\$ 50.969,60	22,89%
<b>Marketing</b>	R\$ 195.401,32	R\$ 178.361,88	R\$ 17.039,44	8,72%
<b>Utilidades</b>	R\$ 85.253,61	R\$ 70.098,39	R\$ 15.155,22	17,78%
<b>Transporte</b>	R\$ 48.600,00	R\$ 29.542,26	R\$ 19.057,74	39,21%
<b>Impostos e Taxas</b>	R\$ 58.317,19	R\$ 56.140,31	R\$ 2.176,88	3,73%
<b>Financeiro</b>	R\$ 92.260,23	R\$ 99.216,42	R\$ (6.956,19)	-7,54%
<b>Pessoal</b>	R\$ 2.673.077,77	R\$ 2.673.077,77	R\$ -	0,00%
<b>Outras Despesas</b>	R\$ 354.297,41	R\$ 323.982,75	R\$ 30.314,66	8,56%
<b>TOTAL GERAL</b>	R\$ 4.458.301,67	R\$ 4.310.341,83	R\$ 147.959,84	3,32%

**Figura 4:** Controle orçamentário resultado anual de 2009

**Fonte:** Águia Motos de Cacoal/RO



**Figura 5:** Demonstrativo gráfico do Controle orçamentário resultado anual de 2009

**Fonte:** Águia motos de Cacoal/RO

#### 4.3.1 Comparativo entre as Despesas Orçadas e Realizadas

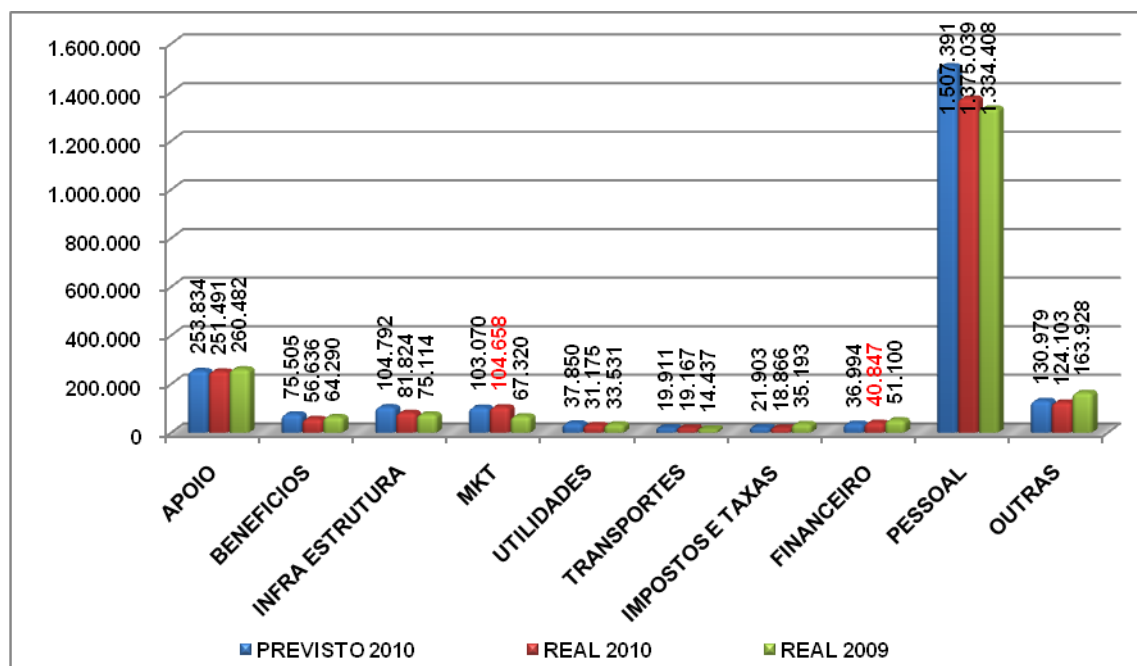
A seguir na figura 6, tem-se a comparação entre o primeiro semestre de 2009 e o primeiro semestre de 2010, onde mostra qual pacote divergiu mais em relação ao ano anterior. Os motivos dos pacotes divergentes são algumas contas que não estavam no previsto anual, porém fizeram com que o aumento fosse considerável ao ano de 2009, dando uma grande diferença de valores, e fazendo com que a gestão da loja tivesse que responder o relatório de anomalia onde esclarece quais os motivos que levaram a ultrapassar o previsto anual. No relatório de anomalia é demonstrada cada conta contábil que ficou negativo e o motivo, a contramedida para recuperar, a data e o responsável.

Em relação ao previsto *versus* realizado no primeiro semestre de 2010, houve uma economia semestral 8,22%. Comparando o primeiro semestre de 2010 com 2009 as despesas cresceram em 0,19% apenas, esse aumento se dá em grande parte pelo pacote de MKT que é responsável pelo maior crescimento das despesas em 36%, ou seja, no primeiro semestre de 2010 pode-se observar a economia, mas de fato constam alguns pacotes com valores negativos devidos alguns imprevistos que ocorre no dia a dia, por exemplo: propaganda, publicidade patrocínios fora de época com objetivo de expandir metas, manutenção e reparo de Imobilizados, juros

passivos, taxas imprevistas de processos de clientes, advocatícios, etc. e os demais pacotes ficaram positivos, são as contas que não houve divergência.

PACOTE	PREVISTO 2010	REAL 2010	REAL 2009
APOIO	253.834	251.491	260.482
BENEFICIOS	75.505	56.636	64.290
INFRAESTRUTURA	104.792	81.824	75.114
MKT	103.070	104.658	67.320
UTILIDADES	37.850	31.175	33.531
TRANSPORTE	19.911	19.167	14.437
IMPOSTOS E TXAS	21.903	18.866	35.193
FINANCEIRO	36.994	40.847	51.100
PESSOAL	1.507.391	1.375.039	1.334.408
OUTRAS DESPESAS	130.979	124.103	163.928
<b>TOTAL</b>	<b>2.292.229</b>	<b>2.103.804</b>	<b>2.099.805</b>

**Figura 6:** Pacotes de Contas (Plano de Contas Comentado) Águia Motos  
**Fonte:** Águia motos de Cacoal/RO



**Figura 7:** Demonstrativo Gráfico dos Pacotes de Contas (Plano de Contas Comentado) Águia Motos  
**Fonte:** Águia motos de Cacoal/RO

A conta pacote de apoio houve oscilação em relação ao ano de 2009, devido os gastos ter sido menor com viagens e representações de gerentes e reuniões gerenciais, em outros anos tinha até quatro reuniões durante o ano, nesses dois últimos anos houve somente duas.

Quanto ao pacote de benefícios houve oscilação para menos em relação ao ano de 2009, devido os gastos ter sido menor, a exemplo gastos com confraternizações entre missionários e etc.

Em 2009 o pacote de pessoal teve um valor bem menor que o previsto, devido à redução no quadro de pessoal. Já o pacote de outras despesas, teve valor em 2009 maior que em 2010, esse aumento se deve as contas internas de Campanhas por conta da concessionária, perdas de estoques, garantia por conta da concessionária e reposição de ferramental uso na oficina etc.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante da atual conjuntura do mercado, foi levantada a problemática. Porque as metas de redução das despesas não são completamente alcançadas na administração da Águia Motos de Cacoal. Como reduzir despesa? O planejamento orçamentário e algumas técnicas de controle foram apresentados como possíveis soluções, como método de controle PDCA, plano de contas, gerenciamento matricial de despesas, relatórios de controle orçamentário e projeção dos resultados.

Nesta pesquisa foi realizada uma análise do planejamento orçamentário como uma estratégia que possibilita a redução de despesas, utilizando estudo pratico na empresa Águia Motos. A empresa objeto de estudo decidiu implementar o planejamento orçamentário para conter os gastos excessivos e melhorar seu retorno financeiro. Essa medida possibilitou uma redução de despesas em larga escala.

O sistema orçamentário traz inúmeras vantagens e limitações se não for bem aplicado. Porém na unidade avaliada houve limitações relevantes com o uso do sistema orçamentário, observou-se que há demora no processo de decisão de compra, devida centralização da autorização dos gastos pela comissão orçamentária matriz em Cuiabá-MT, também houve uma considerável resistência de alguns missionários nos primeiros meses que foi implantado o sistema orçamentário.

Com a implantação desse projeto a empresa conseguiu economizar valores consideráveis nesses seis anos de Gerenciamento Matricial de Despesas - GMD que vem sendo um sucesso em economia nos gastos. Valeu apena ter investido no projeto de Orçamento Empresarial.

A empresa tem um excelente programa de planejamento orçamentário, mas,



não consegue atingir a meta de redução de despesas de 4% imposta pela matriz, conseguindo no máximo 3,32%. Ao longo da pesquisa foi disponibilizado pela Águia Motos toda a gama de documentos que compõe o planejamento. A análise documental, mesclada aos ensinamentos teóricos, demonstra que os procedimentos adotados pela empresa estão corretos. Diante do exposto sugere-se a revisão da meta estipulada, considerando que por mais organizada e bem administrada que a organização seja, está sujeita a imprevistos.

## REFERÊNCIAS

Águia Motos, Políticas da Empresa. Disponível em: [www.grupocanopus.com.br](http://www.grupocanopus.com.br). Acesso em 10 nov. 2010.

\_\_\_\_\_, Histórico da Empresa. Disponível em [www.aguiamotoscacoal.com.br](http://www.aguiamotoscacoal.com.br), Acesso em 10 out. 2010.

BRASIL, DETRAN, disponível em [www.detrان.ro.gov.br/frota/municipiotipo.asp](http://www.detrان.ro.gov.br/frota/municipiotipo.asp), Acesso em 10 nov. 2010.

\_\_\_\_\_, IBGE, Informações Estatística Cidade de Cacoal/RO. Disponível em [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br). Acesso em 10 nov. 2010.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**, São Paulo: Atlas, 1995.

FIGUEIREDO, Sandra, CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FREZATTI, Fabio, **Orçamento empresarial**, 2. ed., São Paulo, Atlas, 2000.

Gerenciamento Matricial de Despesa-GMD, **Manual de treinamento**, Cuiabá/MT, Águia Moto, 2005.

GITMAN, Lawrence Jeffrey, **Princípios de administração financeira**, 10. ed. São Paulo: Addison Wesley, 2007.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina Andrade. **A Metodologia Científica**. 5. ed. São Plaulo: Atlas, 2007.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária**. 8. ed., São Paulo: Atlas, 2010.

Instituto Nacional de Desenvolvimento Gerencial-INDG, **Manual de treinamento**. Cuiabá-MT, 2005.

OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva. **Planejamento, Planejamento de lucro**. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. São Paulo: Atlas, 1999. P. 147-169.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sergio Paulo Cintra. **Controladoria de gestão**: teoria e prática. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1997.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. SANTOS, Celso da Costa - **Orçamento na administração de empresas**: Planejamento e Controle. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2000.

SILVA, Jose Pereira da, **Análise financeira das empresas**, 8. ed., São Paulo, Atlas, 2007.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial**. 4. ed., São Paulo: Atlas, 2007.